

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**TRABALHO PROJECTO DO MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

**BALANCED SCORECARD PARA O SECTOR DA
CULTURA: APLICAÇÃO PRÁTICA NUM TEATRO
NACIONAL**

Eduardo Manuel Torres dos Santos

Orientador: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio

Júri: Doutora Cristina Gaio

Mestre António Samagaio

Doutor José Veríssimo

Lisboa, Abril de 2011

RESUMO

No início da década de 90 do séc. XX, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um sistema integrado de avaliação de desempenho para um conjunto de empresas privadas denominado por *Balanced ScoreCard*. Este instrumento difere dos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho por considerar a relação causa/efeito entre os vários objectivos estratégicos, utilizar métricas financeiras e não financeiras e indicadores de curto e longo prazo para medir os resultados obtidos. Deste modo deixa de usar indicadores independentes, o que o transforma numa forte ferramenta estratégica. Além disso, é um sistema passível de ser adaptado a qualquer organização, pública ou privada, de acordo com as suas necessidades e características.

Actualmente, a crise económica aumentou a necessidade de alteração da forma de gestão do património público, a nível mundial. Contudo, no início da década de 80, os países mais desenvolvidos já se tinham deparado com esta realidade, provocada pela revolução tecnológica e a globalização. O conceito de nova gestão pública procura justificar e incentivar a necessidade de uma gestão mais eficiente e eficaz das organizações públicas, ajustando as melhores práticas do sector privado. Neste contexto, a literatura revela que o *Balanced Scorecard* pode ser adoptado pelas Instituições Públicas, de modo a que a aplicação dos recursos públicos, cada vez mais escassos, seja mais eficiente e eficaz.

O presente estudo tem como objectivo desenhar um sistema de *Balanced Scorecard* para o Teatro Nacional D. Maria II, identificar os factores que poderão condicionar a sua implementação e as implicações na gestão dessa organização. Apesar da literatura apresentar vários exemplos de aplicação desse instrumento, não foram identificados estudos empíricos neste campo específico do sector da Cultura.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Organizações sem Fins Lucrativos; Teatro; Nova Gestão Pública.

ABSTRACT

About twenty years ago, Kaplan and Norton (1992) developed a performance measurement system for a set of private companies known as Balanced Scorecard. This system differs from the traditional performance measurement systems because it considers the cause-effect relationship between various strategic objectives, using financial and non-financial metrics and short and long term indicators to measure the results. Will no longer use independent indicators, which make it a strong strategic tool. Furthermore, it is a system which could be adapted to any organization, public or private, in accordance with their needs and characteristics.

Currently, the economic crisis has increased the need for change in the way of management of public assets, worldwide. However, in the early of the 80s, the most developed countries had already encountered this situation, caused by the technological revolution and globalization. At this time, the concept of new public management (NPM) that encourages and justifies the need for a more efficient and effective management of public organizations, setting the best practices of the private sector. Following this, several authors concluded that it could adapt the BSC not only to private companies but also to public companies, so that the use of public resources, increasingly scarce, can be more efficient and effective.

This study aims to design a Balanced Scorecard system for the National Theatre D. Mary II, to identify factors that could constrain its implementation and implications in the management of that organization. Although the literature presents several examples of application of this instrument, there were no empirical studies in this specific field of the culture sector.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC); Nonprofit Organizations; Theatre, New Public Management.

AGRADECIMENTOS

Ao Mestre António de Carlos de Oliveira Samagaio, meu orientador, por toda a colaboração e apoio prestado.

Ao Teatro Nacional Dona Maria II, por ter proporcionado o desenvolvimento deste trabalho.

À Mayra, pelo apoio e ajuda que me deu no decorrer de todo o trabalho.

Aos meus pais, ao meu irmão, à minha cunhada e a minha afilhada por todo o apoio que me deram e por acreditarem que era possível até ao fim.

E finalmente, aos meus amigos por todo o apoio que me deram.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE GERAL	IV
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	V
LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS	VI
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Teoria da Nova Gestão Pública	5
2.2 O Balanced Scorecard	7
2.2.1 Conceito e seus antecedentes.....	7
2.2.2 Quatro perspectivas da avaliação da performance	8
Perspectiva dos clientes	8
Perspectiva dos Processos Internos	9
Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	10
Perspectiva Financeira.....	10
2.3 Estudos empíricos sobre o BSC	11
2.3.1 Alguns estudos de implementação do BSC com sucesso.....	11
2.3.2 Condições para a implementação do BSC com sucesso.....	14
2.3.3 Benefícios com a implementação do Balanced ScoreCard	15
CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E DESIGN	17
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	21
4.1 Objecto de estudo: Teatro Nacional D. Maria II	21
4.2 Análise dos Dados Recolhidos	23
Missão e Visão	23
Plano Estratégico	24
Key Performance Indicators Actuais	26
4.3 Sistema BSC para o Teatro.....	26
4.3.1 As quatro perspectivas do BSC e os respectivos objectivos estratégicos	26
Perspectiva do Cliente	26
Perspectiva dos Processos Internos	27
Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	27
Perspectiva Financeira.....	28
Visão integradas das quatro perspectivas – mapa estratégico	28
4.3.2 Medidas de Avaliação de Desempenho.....	30
4.3.2 Factores Críticos de Sucesso e Planos de Acção	33
4.3.4 Plano de Implementação do BSC	34
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	36
BIBLIOGRAFIA	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese de alguns estudos sobre a aplicação do BSC	12
Tabela 2 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva dos Clientes	27
Tabela 3 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva dos Processos Internos	27
Tabela 4 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	28
Tabela 5 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva Financeira	28
Tabela 6 – KPI na Perspectiva dos Clientes	30
Tabela 7 – KPI na Perspectiva dos Processos Internos	31
Tabela 8 – KPI na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	32
Tabela 9 – KPI na Perspectiva Financeira	32
Tabela 10 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva dos Clientes	33
Tabela 11 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva dos Processos Internos	33
Tabela 12 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	33
Tabela 13 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva Financeira	34
Tabela 14 – Definição de Actividades para Implementar o RO	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da estratégia Action Research	18
Figura 2 – Organigrama do TNDM II	23
Figura 3 – Mapa Estratégico	29

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

BSC – *Balanced Scorecard*

EPE – Entidade Pública Empresarial

NGP – Nova Gestão Pública

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SI – Sistemas de Informação

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública

TNDMII – Teatro Nacional D. Maria II

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos, o contexto da Administração Pública Portuguesa e de outros países europeus tem se caracterizado por uma vaga de acontecimentos relacionados, entre outros, com a necessidade de contenção da despesa pública, a transferência de certos negócios para a esfera privada através de processos de privatização, a introdução de tecnologias de informação nos processos internos, proliferação dos meios de comunicação e o protagonismo crescente dos cidadãos ao assumirem certas causas. Estes acontecimentos começaram a exigir um novo paradigma na gestão das instituições públicas, com especial relevo para a necessidade de focalizar as estratégias e os actos administrativos na qualidade do serviço prestado com a necessária eficiência na utilização dos recursos.

No âmbito da Teoria da Nova Gestão Pública (NGP), a melhoria nos níveis de eficácia e eficiência dos institutos públicos poderão ser concretizados com a adopção de instrumentos de gestão usados com sucesso pelas instituições privadas (Lapsley, 2008). Apesar do objectivo máximo das organizações privadas e públicas ser diferente, a necessidade de atingir os vários objectivos estratégicos e de forma correcta, é comum a qualquer tipo de organização. A exigência de um maior controlo nas instituições públicas aliada a uma certa complexidade do seu ambiente operacional tem conduzido a uma maior necessidade de obter e disponibilizar informação adequada e atempada a todos os seus *stakeholders* (Farneti e Guthrie, 2008). Neste contexto, os sistemas de controlo de gestão surgem como parte de um processo pela qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados eficiente e eficazmente no cumprimento dos objectivos estratégicos (Anthony, 2000)

Dos vários instrumentos de controlo de gestão, os sistemas de avaliação de performance constituem uma peça chave para incrementar a probabilidade de os objectivos estabelecidos serem concretizados (Ferreira, 2009). De acordo com Simons (2000), um sistema de avaliação de performance consiste num instrumento utilizado pelos gestores para verificar em que medida os resultados atingidos estão em linha com os objectivos estratégicos de médio/longo-prazo. Com finalidade de introduzir uma cultura de gestão por objectivos e consequente avaliação de desempenho no seio da administração pública, a Assembleia da República aprovou o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro), que entre

outros aspectos, institui a obrigatoriedade das instituições públicas em elaborar o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Segundo esse diploma, a administração pública deve estabelecer objectivos estratégicos, definir indicadores de desempenho e meios disponíveis e avaliar o grau de concretização de tais objectivos. Por isso, procura-se com esta medida, incorporar um instrumento de planeamento e controlo de gestão e adicionalmente introduzir um elemento de responsabilização na gestão da “coisa pública” - *accountability*.

As organizações privadas e públicas sentem a necessidade de ter estratégias que possam ser devidamente implementadas, bem como de avaliar a performance, considerando todos os vectores que contribuem e suportam a criação de valor (Wu et al., 2010). Com o surgimento do *Balanced Scorecard* (BSC), as organizações passaram a dispor de um instrumento de gestão estratégica integrado, pois a agenda organizacional começou a comportar em simultâneo, o conceito de análise e definição de objectivos estratégicos e um sistema de avaliação de performance. O BSC considera que a mensuração de desempenho organizacional não deve ter um foco exclusivo em indicadores financeiros, mas que existem outras perspectivas bastante relevantes para a criação de valor: Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (Olden e Smith, 2008).

Tradicionalmente, a implementação da estratégia e mensuração do seu sucesso constitui o processo mais complexo e difícil de alcançar. O BSC procura resolver este problema com a introdução de objectivos e métricas operacionais, que definem todos os “pequenos procedimentos”, permitindo concretizar a missão e a estratégia. Caso os objectivos definidos não sejam alcançados, a causa é mais facilmente detectável (Umashev e Willett, 2008). Depois da causa detectada poderá ser encontrada, com menor dificuldade, uma solução adequada e todo o processo de execução da missão e estratégia da organização poderá prosseguir sem ser posta em causa.

Na literatura de controlo de gestão, existem vários estudos que evidenciam a importância do BSC como instrumento de gestão catalisador do processo de criação de valor a médio/longo prazo nas organizações (Kaplan e Norton, 1996). Esses estudos têm incidido sobre o sector privado e organizações sem fins lucrativos, tais como, hospitais (Olden e Smith, 2008), Governos locais (Farneti e Gutherie, 2008) e a Ópera (Weinstein e Bukovinsky, 2009). De acordo com a teoria da contingência, a envolvente e a cultura organizacional e nacional influenciam o processo de concepção e implementação dos sistemas de controlo de gestão (Chenhall e Langfield, 2003). Tendo em consideração o

modelo de negócio dos Teatros Nacionais em Portugal é expectável que as suas características influenciem a concepção dos sistemas de controlo de gestão. Um Teatro Nacional tem como missão apresentar espectáculos teatrais de vários géneros referentes a obras clássicas e contemporâneas, tendo para esse efeito, a necessidade de possuir uma companhia residente ou subcontratar as peças no exterior. Por outro lado, trata-se de uma instituição pública que presta serviços que procura satisfazer necessidades de lazer de um público-alvo. A fixação dos preços é regulada pela tutela, mas a gestão dos recursos e dos espectáculos oferecidos compete aos gestores do Teatro. Por isso, a ausência de estudos sobre o BSC no Teatro constitui uma limitação no conhecimento.

O presente estudo empírico tem como objectivo desenhar um sistema de BSC para o Teatro Nacional D. Maria II (TNDMII), identificar os factores que poderão condicionar a sua implementação e as implicações na gestão dessa organização. Para esse efeito, adoptamos a estratégia de investigação *Action Research*, em que se procura estabelecer a ponte entre a literatura existente sobre BSC e a resolução concreta de um problema tendo em consideração a profundidade e complexidade de um teatro. Por outro lado, o estudo da adopção (concepção e implementação) dos sistemas de contabilidade de gestão continua a ser uma temática central na investigação em contabilidade (Davila e Foster, 2005). Neste contexto, o presente trabalho visa contribuir para o aprofundamento do estudo da temática do BSC em Portugal. Segundo Ferreira (2009), o processo de adopção do BSC em Portugal aconteceu com um atraso de quase uma década, existindo espaço para uma maior investigação neste domínio. Num contexto de crise nas finanças públicas existe uma maior pressão para que se diminua o financiamento aos vários organismos públicos, aumentem as suas receitas próprias e estes se tornem cada vez mais eficientes. Assim, é cada vez mais pertinente replicar práticas de gestão empresarial usadas nas empresas privadas nas organizações públicas (Weinstein e Bukovinsky, 2009) para que a gestão pública consiga uma melhor gestão dos seus recursos e prove a sua capacidade/competência no desempenho desta função.

Após esta introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos adicionais. No capítulo 2 será feita uma breve caracterização da Nova Gestão Pública e da aplicação do BSC em várias empresas quer do sector público, quer do sector privado, com o objectivo de explicar a pertinência da aplicação deste instrumento de gestão no sector público. No capítulo 3 é apresentada a estratégia de investigação e caracterização da instituição objecto de estudo. No capítulo 4 são desenvolvidos todos os mapas estratégicos, constituídos pelos objectivos estratégicos e respectivos indicadores

operacionais. Por fim, no capítulo 5, segue-se a discussão dos resultados e as principais conclusões.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria da Nova Gestão Pública

No final do século XX, com a revolução tecnológica surgiu um novo modelo de gestão, denominado por Nova Gestão Pública (NGP). A NGP é definida por Hood (1991), como um movimento internacional de reforma administrativa, tendo por base a insatisfação dos modelos adoptados anteriormente e os sucessivos aumentos da carga fiscal sobre os contribuintes. As populações começaram a exigir um serviço com maior qualidade e com uma resposta mais eficaz e eficiente face às necessidades da comunidade. Para Farnete e Gutherie (2008), os *stakeholders* dos serviços públicos tinham uma maior e mais diversificada necessidade de informação adequada atempadamente. Por outro lado, as instituições públicas começaram a sentir-se pressionadas pela escassez cada vez maior de recursos financeiros e a necessidade premente de diminuir a despesa pública.

A NGP defende a necessidade de replicar no sector público instrumentos da contabilidade e tecnologias de informação usadas pelas empresas, com o objectivo do sector público atingir eficácia e uma eficiência equivalente à que se verifica no sector privado. Adicionalmente, o aumento de eficácia e eficiência do sector público pode ser alcançado através da diminuição da despesa pública, da reorganização dos organigramas das instituições, do aumento da produtividade, entre outros. Segundo Ott (2001) existe a necessidade de fazer alguns cortes no financiamento por parte do governo com o objectivo de eliminar algumas organizações ineficientes (organizações que não procuram melhorar a sua *performance*). A aplicação da NGP potencia uma descentralização do poder decisório, a reorganização dos processos e os modos de funcionamento, a redefinição dos objectivos estratégicos e uma maior preocupação pela satisfação dos consumidores (Denhardt e Denhardt, 2000). No entanto, a mudança/modernização no sector público não se pode equiparar de uma forma “cega” ao sector privado, uma vez que cada um dos sectores tem as suas especificidades, as necessidades próprias.

As mudanças referidas anteriormente são alcançadas através da modernização das técnicas de gestão, dos sistemas de informação, dos seus produtos/serviços (em termos de qualidade e inovação), etc. Desta forma, são criadas ferramentas de controlo de gestão, sendo que a avaliação de desempenho representa um factor crítico para o controlo da implementação da NGP. Após a implementação dessas medidas é

necessário implementar métodos de responsabilização sobre os resultados obtidos com base na gestão pública, tendo por base critérios de gestão ao invés de “confiança política”. Deste modo, os gestores passam a ser avaliados por objectivos, assumindo que a progressão na carreira depende do desempenho e não de outros factores exógenos à actividade profissional, equiparando a gestão pública à gestão privada.

Em Portugal, foi aprovado pela Assembleia da República, através da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), que tem por objectivo criar um novo sistema de avaliação, alterando radicalmente o paradigma existente no sistema tradicional. O novo sistema entra em ruptura com o sistema tradicional, nomeadamente, na evolução de carreira (o funcionário deixa de progredir na carreira tendo por base a antiguidade na empresa) e nas formas de avaliação (o colaborador passa a ser avaliado consoante os objectivos previamente estabelecidos com ele e começa a ser reconhecida a importância do incentivo à criatividade e pro-actividade por parte da instituição pública).

O SIADAP institui a obrigação dos serviços da administração directa ou indirecta do estado utilizarem o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Este instrumento de gestão não é obrigatório para as entidades públicas empresariais, nomeadamente, alguns hospitais, Teatros Nacionais. O QUAR define que as instituições estão em avaliação permanente e actualizada através da utilização de sistemas de informação (SI), onde deve ser evidenciado: a) a missão do serviço; b) os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; c) os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados; d) os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação; e) os meios disponíveis, sinteticamente referidos; f) o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos; g) a identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas; h) a avaliação final do desempenho do serviço.

A legislação que aprova o SIADAP possibilita que as instituições públicas utilizem sistemas alternativos ao SIADAP, desde que, os princípios, objectivos e regras definidas pelo mesmo sejam respeitados. O BSC consegue responder na plenitude ao exigido pela lei portuguesa, permitindo uma gestão mais rigorosa, mas exigente e uma análise mais pormenorizada do desempenho das instituições públicas.

2.2 O *Balanced Scorecard*

2.2.1 Conceito e seus antecedentes

Os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais baseam-se, essencialmente, em indicadores financeiros, tais como o lucro, rentabilidade do investimento, índices de endividamento e *spread's* da taxa de endividamento. No entanto, as evoluções tecnológicas e a globalização económica aumentaram a competitividade nas relações económicas entre as organizações. Assim, os sistemas de avaliação de desempenho (suportados apenas por indicadores financeiros) tornaram-se insuficientes. Com o aumento das exigências de informação por parte dos *stakeholders*, tornou-se pertinente analisar e divulgar informação de medidas não financeiras com impacto tanto a nível operacional como estratégico e, assim, na capacidade de criação de valor a médio/longo prazo. Malina e Selto (2001) e Martins (2002) referem que a análise financeira tradicional (baseada em rácios) é insuficiente na avaliação de desempenho das organizações, o que obriga à necessidade de estabelecer indicadores não financeiros que contribuem para uma melhor tomada de decisão. Por outro lado, alguns autores (Eccles, 1998; Niven, 2003) defendem que a análise exclusiva de indicadores financeiros só permite fazer uma avaliação de performance de curto prazo, descorando, assim, a continuidade da empresa (médio/longo prazo).

À cerca de 20 anos, Kaplan e Norton (1992) publicaram um estudo em que defendiam a aplicação do BSC nas organizações com o objectivo de melhorar a gestão da avaliação de desempenho, tendo por base perspectivas financeiras (curto prazo) e não financeiras (longo prazo). Esta ferramenta estratégica permite a definição de objectivos e metas operacionais a atingir e o controlo dos resultados com o fim último de cumprir com o definido na missão, visão e objectivos estratégicos. Para além de permitir acompanhar e controlar a *performance* regularmente, também ajuda na definição da visão e missão e implementação de novas estratégias. Alguns autores (Melina e Selto, 2001; Niven, 2003) salientam a necessidade de definir claramente as metas para se atribuírem, mediante os resultados da avaliação, recompensas ou penalidades. Estas recompensas e/ou penalidades têm como objectivo evitar a desmotivação dos colaboradores, pois verificam que a avaliação do seu desempenho não é um mero “capricho” da organização, reflectindo-se no seu futuro profissional.

Kaplan e Norton (2001) desenvolveram igualmente uma ferramenta que permite a definição/visualização da relação de causa/efeito entre os vários objectivos estratégicos de todas as perspectivas, denominado por mapa estratégico. As medidas de desempenho

são analisadas numa perspectiva global uma vez que têm relações de causa/efeito entre si. Segundo esses autores, o BSC diferencia-se dos outros sistemas de avaliação de performance nos seguintes aspectos:

- Realça uma grande importância na ligação dos *key performance indicators* com os objectivos estratégicos e as relações de causa/efeito entre estes;
- Realiza a mensuração de activos intangíveis (factores não financeiros), inovação de produtos, fidelização de clientes e fornecedores.

Contudo, este sistema não está imune a críticas. Segundo Brignall (2002), o BSC apenas reconhece três *stakeholders* (accionista, cliente e colaboradores), ignorando o seu ambiente.

2.2.2 Quatro perspectivas da avaliação da performance

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como uma ferramenta que procura dar uma visão global e integrada do desempenho da empresa, tendo em consideração quatro perspectivas, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Consequentemente, o BSC engloba uma preocupação por mensurar a *performance* na vertente financeira e não financeira das organizações.

Os vários objectivos e consequentes métricas de desempenho devem ser provenientes da estratégia da empresa e escolhidos de acordo com as suas necessidades de informação. Assim, consegue-se assegurar um equilíbrio entre o valor futuro da organização (médio/longo prazo), baseado no investimento, carteira de clientes, relações com fornecedores e empregados, processos internos, tecnologias e inovação, e o seu valor no presente (curto prazo), obtido através dos resultados financeiros (Chow e Haddad, 1997).

Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes devem ser identificados minuciosamente os diferentes clientes da organização e respectivas características, por forma a desenvolver um conjunto de acções que permitam ganhar novos clientes e reter e fidelizar os actuais. A organização deve começar por definir a *value proposition*, isto é, os atributos que a empresa pretende oferecer de modo diferenciado e melhor face aos seus concorrentes. Segundo Kaplan e Norton (2000), a proposta de valor oferecida aos clientes pode passar pela excelência operacional (preço competitivo, boa qualidade e prazos de entrega),

proximidade com o cliente (boa relação com cliente com produtos e serviços adequados) ou liderança de produto (com características únicas). Em suma, na perspectiva dos clientes pretende-se representar a estratégia, através de objectivos orientados para os clientes-alvo e de acordo com estes, definir os indicadores a serem utilizados e as acções a ser tomadas a nível operacional.

Numa organização sem fins lucrativos e nas instituições públicas a perspectiva com maior ênfase no BSC é a perspectiva dos clientes. O objectivo máximo de uma organização com este perfil é prestar um serviço público de qualidade a todos os clientes/utentes de forma eficiente.

Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos permite alinhar os objectivos e as medidas das restantes perspectivas ao nível operacional (às vezes não visíveis pelos *stakeholders*). Os processos internos de uma organização estão intimamente ligados com a perspectiva dos clientes e financeira. A execução das actividades internas relacionadas com o negócio implica o consumo de recursos materiais, humanos e capital que irão traduzir-se em gastos do exercício. Consequentemente, a eficiência na gestão dos processos internos é fundamental para a melhoria da performance financeira.

De acordo com a proposta de valor definida para os clientes – alvo, as organizações tomam decisões a nível operacional em quatro vertentes: processos de gestão de operações, do cliente, da inovação e de regulação e sociais. Os processos de gestão de operações são essenciais, pois são aqueles com os quais as organizações lidam no dia-a-dia, que proporcionam a produção e entrega dos seus produtos e serviços aos seus clientes e o acompanhamento do cliente no período pós-venda. Incluem aquisição de matérias-primas aos fornecedores, conversão desses materiais em bens acabados, distribuição dos produtos aos clientes e gestão do risco. Caso seja uma empresa prestadora de serviços, os processos de operações permitem a produção e entrega do serviço ao cliente.

Os processos de gestão do cliente permitem a expansão e manutenção das relações com os clientes/alvo e são compostos pela selecção e angariação dos clientes/alvo, retenção de clientes (serviço pós-venda) e crescimento do negócio com os clientes. Quanto aos processos de inovação, estes proporcionam o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a entrada em novos mercados e/ou segmentos de clientes. Estes processos incluem a identificação de oportunidades para novos produtos e serviços,

gestão de procura e desenvolvimento do *portfolio* de clientes, desenho, desenvolvimento e entrega ao mercado de novos serviços.

Os processos de regulação e sociais ajudam a organização a operar na sociedade de uma forma mais correcta e de acordo com a sua cultura e valores. Deste modo, conseguem uma imagem perante a sociedade e uma reputação que irá ajudar a desenvolver a sua actividade. As suas medidas de *performance* poderão envolver aspectos relacionados com o ambiente, saúde e segurança, práticas de emprego e investimento da comunidade.

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A sobrevivência das organizações está cada vez mais dependente das competências que são necessárias para sustentar o desenvolvimento do negócio. As vantagens competitivas das organizações passam pela posse de um conjunto de activos intangíveis que criem as condições para que elas se adaptem e dêem a melhor resposta às condições vigentes no mercado. A adequada identificação dos activos intangíveis e a definição dos indicadores correctos podem conferir à organização uma estrutura mais consistente para suportar as restantes perspectivas, adaptar-se e evoluir permanentemente, obtendo assim, uma mais-valia.

Os activos intangíveis podem ser agrupados em três grandes áreas, a saber: capital humano (capacidades, competências, *know-how* que suportam a estratégia), capital de informação (sistemas de informação, redes, infra-estruturas) e capital da organização (habilidade da organização para efectuar o processo de gestão da mudança). O activo intangível com maior preponderância é o capital humano e os indicadores que melhor respondem aos objectivos desta perspectiva estão relacionados, normalmente, com os colaboradores. Por vezes, as organizações trabalham o desenvolvimento das pessoas, das tecnologias e da cultura organizacional, mas separadamente, sem ter em conta a estratégia e a relação entre si. Para esse desenvolvimento ser mais eficiente face à *performance* da organização, torna-se necessário alinhá-lo com a estratégia.

Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira procura-se compreender se a estratégia da organização, incluindo a implementação e execução, está a acrescentar valor aos accionistas. Por isso, utiliza um conjunto de indicadores que permitam analisar a relação de causa/efeito

entre os objectivos perseguidos nas outras três perspectivas e o seu impacto na criação de valor para os accionistas.

Esta perspectiva é considerada a mais simples porque normalmente os objectivos financeiros estão relacionados com a rentabilidade (p. e., ROI) e qualquer sistema usado pela organização (retenção de clientes, qualidade dos produtos, etc.) só se considera que contribui positivamente para o lucro se proporcionar o aumento das vendas e/ou diminuição dos custos. Assim, um desempenho financeiro positivo verifica-se em duas dimensões: crescimento das vendas e aumento da produtividade. O crescimento das vendas pode ocorrer através de uma melhoria dos produtos/serviços oferecidos aos clientes ou pela venda de novos produtos. A produtividade por sua vez pode aumentar com a utilização mais eficiente de todos os recursos disponíveis e/ou a redução dos custos (directos e indirectos). No caso das instituições públicas a ênfase é dada à eficiência com o objectivo de possuir recursos financeiros suficientes para prestar os serviços de qualidade aos cidadãos.

2.3 Estudos empíricos sobre o BSC

2.3.1 Alguns estudos de implementação do BSC com sucesso

Após os trabalhos de Kaplan e Norton (1992), o BSC começou a ser adoptado progressivamente nas organizações privadas e públicas, tanto nos EUA como em outros países. Por isso, a adopção e implicações do BSC nas organizações constituiu nas últimas duas décadas, um campo fértil para o desenvolvimento de estudos empíricos sob duas perspectivas: académica e prática. A perspectiva académica engloba os estudos que procuram analisar os antecedentes da adopção (e.g. Braam e Nijssen, 2008), os factores que influenciam a adopção (e.g. Malina e Selto 2001) e a sua implementação e as implicações para a organização e sua performance (e.g. Davis e Albright, 2004).

Numa vertente prática, os estudos procuram exemplificar a aplicação do BSC em determinadas organizações evidenciando o seu mapa estratégico e os *key performance indicators* utilizados. Na Tabela 1 é apresentado uma síntese de alguns desses estudos.

Tabela 1 – Síntese de alguns estudos sobre a aplicação do BSC¹

Estudo	Autores	Sector de Aplicação do BSC	País (do estudo)	Características
“Boston Lyric Opera”	Robert S. Kaplan (Jul. 2001)	Cultura <i>Boston Lyric Opera</i> - EUA	<i>Boston</i> – E.U.A.	Desenvolvimento do BSC para a Boston Lyric Opera (objectivos operacionais e estratégicos, medidas de desempenho, adequação de tarefas, etc.)
“Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches”	D Clay Perkins, Dail Fields (Out. 2010)	<i>Nonprofit</i> - Voluntariado	San Francisco – E.U.A.	
“Making Strategy a Continual Process at the U.K. Ministry of Defence”	Lauren Keller Johnson (2002)	Ministério da defesa	Reino Unido	
“Otago Museum”	Ralph W Adler, Jing Song (Jul 29, 2010)	Cultura – Nova Zelândia	Londres, Reino Unido	Desenvolvimento do BSC, ligação entre medidas de desempenho que sustentam uma relação causal com a visão estratégica do museu e da missão.
“Measuring the performance of public sector organisations: a case study on public schools in Malaysia”	Nagarajah Lee (2006)	Escolas secundárias públicas – Sarawak, Malasia	Bradford, E.U.A.	Desenvolvimento do BSC, análise dos efeitos dos factores determinantes de performance no desempenho global da organização.
“Saving Money, Saving Lives”	Jon Meliones (Nov., Dez. 2000)	Sector da Saúde pública – Duke Children's Hospital (DCH) in Durham,	Carolina do Norte, E.U.A.	Apresentação da situação da Unidade de Cuidados Intensivos do Duke Children's Hospital antes da aplicação do BSC, implementação do BSC, identificação dos seus factores de sucesso para a organização

¹Para analisar mais estudos sobre a aplicação do BSC consultar o site: www.balancedscorecard.org.

		North Carolina		em causa e análise dos resultados obtidos com a sua aplicação.
“Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified?”	K Sartorius, N Trollip, C Eitzen (Dez. 2010)	Sector público: Departamento de Investigação - <i>Scientific and Industrial Research (CSIR) in South Africa.</i>	África do Sul	Desenvolvimento do BSC através da adaptação a um sistema de avaliação de desempenho já utilizado pelo departamento. (O estudo não refuta a teoria de Kaplan e Norton de que o BSC pode ser aplicado ao sector público)
“Applying a balanced scorecard to health care organizations.”	Louis J Stewart; William E Bestor (Mar./Abr.2000)	Sector da saúde pública – Community Memorial Hospital of Menomonee Falls, Wisconsin	Wisconsin, E.U.A.	O estudo analisa a forma como o <i>Community Memorial Hospital of Menomonee Falls</i> deve desenvolver e aplicar o BSC, desenvolvendo o seu design e implementação (objectivos, estratégias, recursos, tarefas, medidas de desempenho, <i>feedback</i> e resultados esperados).
“O <i>Balanced Scorecard</i> e a sua aplicação às instituições de ensino superior público.”	Nuno A. Ribeiro (2005)	Sector da Educação (público) – Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança.	Bragança, Portugal	Desenvolvimento do BSC para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança
“Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices. A research note.”	Federica Farneti, James Guthrie (2008)	Governo local	Itália e Austrália	O estudo verifica que a Nova Gestão Pública modificou o <i>modus operandi</i> dos governos da Austrália e Itália. Análise do uso do BSC em organizações do governo local, focando a implementação e execução. Concluiu que na Itália o BSC foi desenvolvido como uma actividade de controlo de gestão interna e apenas em parte para o relatório de contas público para o exterior. No caso da Austrália foi usado com propósitos internos mas com algum uso para assuntos externos.

2.3.2 Condições para a implementação do BSC com sucesso

A utilização de sistemas de avaliação de desempenho surgiu, inicialmente, como avaliação de colaboradores e do seu contributo para toda a organização. O BSC tem como objectivo final a melhoria contínua da performance percebida de uma organização, embora se distinga pela avaliação de múltiplas variáveis (tangíveis e intangíveis) que afectam a empresa e não só os recursos humanos. Desta forma, para a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho numa empresa são necessários alguns cuidados. Sendo um sistema mais complexo, o BSC requer uma estrutura interna sólida e o estabelecimento algumas condições que permitam a sua implementação e controlo de uma forma eficiente e eficaz.

De acordo com Cavalluzzo e Ittner (2004), o compromisso da administração de topo, formação, a motivação adequadas e a delegação de autoridade são factores muito importantes para que o BSC seja eficaz. A implementação eficaz de um sistema de avaliação de desempenho como o BSC, passa pelo entendimento da estratégia por parte dos colaboradores. Quando isso acontece, torna-se mais fácil assumir um compromisso com a organização e com os objectivos estratégicos e partilhar o poder e a responsabilidade das acções que permitem atingir os objectivos estabelecidos previamente. Assim, após a definição pelo BSC da responsabilidade e dos objectivos dos colaboradores, a organização deve comunicar, de forma clara, a cada colaborador as suas tarefas e objectivos operacionais.

Nas organizações descentralizadas em divisões é fundamental a existência duma congruência entre as estratégias da organização e as das unidades de negócio. Como resultado da falta de comunicação, o que acontece muitas vezes é que são independentes. Consequentemente, a definição de objectivos e estratégias, tanto gerais como a um nível mais específico, não estando alinhadas (por vezes até são distintas) não incrementam o desempenho da organização (Umashev e Willett, 2008). Associada a esta problemática, o sistema de avaliação de desempenho deve permitir à gestão de topo identificar sinais de mudanças que são necessários introduzir na estratégia actual (Brignall, 2002). Consequentemente, o controlo estratégico deverá contribuir para o surgimento de inovações (melhorias nos processos internos e/ou novos produtos) que possam constituir vantagens competitivas para a organização.

Outra condição essencial para a implementação bem sucedida do BSC é a definição do tipo de informação que deve ser fornecida e a quem. Isto deve-se a que um dos principais obstáculos para o sucesso da sua implementação é a utilização da informação

obtida para servir a gestão de topo, quando supostamente deveria apoiar também tomada da decisão a níveis mais operacionais (Umashev e Willett, 2008). Ao proporcionar informação adequada e a quem dela necessita, possibilita-se a identificação de erros mais facilmente e a determinação das respectivas responsabilidades. Na implementação de um BSC é necessário ter, também, em consideração alguns factores de ordem técnica, tal como a qualidade de informação, factores ambientais externos, como políticas governamentais que afectam directamente as organizações do sector público.

Por fim, o planeamento estratégico adequado proporciona o caminho a ser seguido pelos gestores, em que os planos executados têm correspondência nas métricas usadas na avaliação do desempenho. Por isso, é importante que o processo defina com rigor um conjunto de objectivos, projectos de execução e medidas de controlo e avaliação, de modo a evitar danos provocados por negligência ou erro, a responsabilizar quem os comete e a melhorar a tomada de decisão (Hwang e Hsin, 2007).

2.3.3 Benefícios com a implementação do Balanced ScoreCard

De acordo com Wiersma, 2009 a finalidade do uso do BSC depende do tipo de organização, resultando no uso de sistemas de informação de formas diferentes, com objectivos específicos e com frequência de utilização de acordo com as suas necessidades. Acima de tudo, o BSC é um instrumento que se molda às características de cada organização e a sua utilização com objectivos distintos, de acordo com variáveis individuais e com o fim da organização.

Um dos benefícios mais importantes da aplicação do BSC é o estabelecimento de um sistema de comunicação que preenche a lacuna na transmissão das metas e objectivos estabelecidos pela administração aos seus colaboradores, cujo desempenho é fulcral para atingir os objectivos gerais da empresa (Wu et al., 2010).

Um *feedback* eficiente exige uma profunda percepção do funcionamento da organização, das suas ferramentas e técnicas. Deste modo, um sistema de controlo adequado baseia-se nas peculiaridades da organização em que é implementado, nomeadamente a estratégia, a organização e as suas capacidades de gestão (Newman e Logan, 1971). Este torna-se outro dos grandes benefícios da implementação do BSC, pois permite elaborar um mapa estratégico adequado às necessidades de cada organização e obter *feedbacks* de todas as tarefas realizadas. Isto permitirá fornecer

informação oportuna aos utilizadores correctos, para que seja efectuada uma monitorização constante e se tomem, caso seja necessário, medidas correctivas.

No caso das organizações públicas, estas concentram-se na maioria dos casos na contenção de custos em detrimento da melhoria de qualidade, por forma a conseguirem manter uma competitividade necessária face a um *budget* limitado. A aplicação do BSC permite esclarecer a própria administração da missão e visão da organização, demonstra a todos os colaboradores a importância de algumas temáticas que são fulcrais para a sustentabilidade da organização (Weinstein e Bukovinsky, 2009).

Segundo estudos empíricos, verifica-se que o principal benefício obtido com o BSC consiste num processo de tomada de decisão mais rápido e numa cooperação mais intensa entre todas as unidades de negócio relacionadas com a gestão de operações (por exemplo: produção, logística, gestão da qualidade, *procurement*, manutenção), que normalmente são geridas por equipas independentes.

Apesar de ainda não ser muito utilizada a mensuração da *performance* do BSC relativamente ao seu *design* e qualidade de implementação ou sofisticação, esta falta de informação pode ser controlada, em parte, através da definição de objectivos específicos para a empresa. A introdução do BSC pode servir, então, de suporte à gestão em diversas situações, como no caso da expansão do foco da organização para múltiplos mercados, permitindo obter novos indicadores específicos para as necessidades da organização nesse momento, em vez de utilizar uma lista limitada a prioridades e medidas relativas (Grando e Belvedere, 2008) e estáticas.

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E DESIGN

O presente estudo empírico tem como objectivo desenhar um sistema de BSC para o Teatro Nacional D. Maria II, identificar os factores que poderão condicionar a sua implementação e as implicações na gestão dessa organização. Num contexto marcado por fortes restrições orçamentais e o alargamento da oferta de actividades de cultura e entretenimento, o TNDMII estabeleceu o objectivo de desenvolver um sistema integrado de avaliação de performance que ilustre de uma forma agregada a gestão de desempenho nas suas diferentes vertentes e, ao mesmo tempo, contribuisse para a realização da sua missão. Conforme foi referido no Capítulo anterior, a NGP passa pelas entidades públicas adoptarem instrumentos que já mostraram ser bastante útil em entidades privadas, bem como, pela introdução de uma cultura virada para os resultados. Por isso, este trabalho insere-se no desejo de continuar a promover a modernização das práticas de gestão do TNDMII, de forma a contribuir para a melhoria dos níveis referentes aos 3 E's: eficácia, eficiência e economia (Lapsley, 2008).

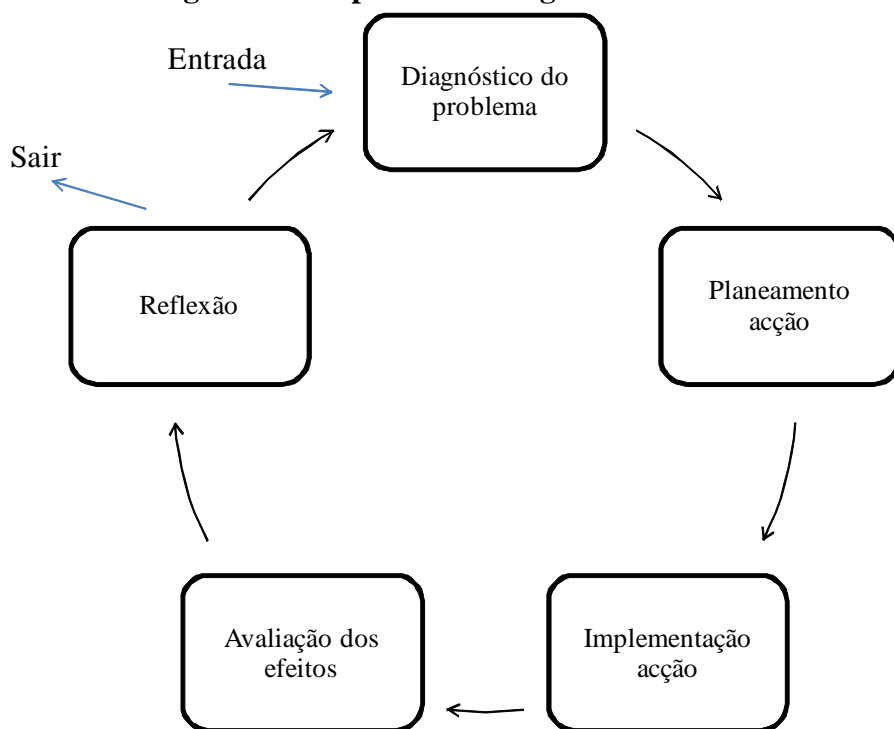
Tendo em consideração o objectivo deste trabalho, o nosso processo de investigação adoptou a perspectiva filosófica do Interpretativismo, dado que, os aspectos relacionados com a Gestão são fenómenos socialmente construídos. Conforme o referido anteriormente, o BSC tal como outros sistemas de controlo de gestão são instrumentos que deverão ser desenvolvidos à medida da organização em causa. Por isso, o objectivo da nossa investigação não é a generalização, mas antes estar activamente envolvido no objecto de estudo através da interacção/participação com os participantes da organização (Wilson, 2010). Segundo Major et al. (2009), as estratégias de investigação do tipo qualitativas são uma realidade cada vez mais presente na investigação em contabilidade e controlo de gestão.

Neste estudo optou-se pela estratégia de investigação *Action Research*. Este método de investigação é apropriada para as organizações que pretendem alterar ou melhorar os instrumentos de gestão. Embora tenha semelhanças com a actividade de consultoria, este método acolhe a ideia de que a teoria é fundamental para orientar o modo como os problemas podem ser compreendidos e as acções postas em prática pelo investigador (Gill et. al. 2010)². Por isso, a investigação traduz-se num contributo prático para a

² Para maiores desenvolvimentos sobre esta estratégia de investigação ver Gill et al. (2010).

resolução de problemas sociais, organizacionais, pois as soluções apresentadas deverão incluir um conjunto de resultados e acções que deverão ser consideradas as possíveis face ao contexto em causa. De acordo com Lewin (1946), citado por Gill et al (2010), o projecto de *Action Research* desenvolve-se numa espiral de ciclos de acções e investigação (Figura 1).

Figura 1 – Etapas da estratégia Action Research



Fonte: elaborado a partir de Gill et al. (2010, p. 101) e Wilson (2010, p. 107)

O presente trabalho resulta das duas primeiras etapas do processo enunciadas na Figura 1. Uma das características do método *Action Research* é a duração que normalmente os projectos assumem para estarem concluídos. Por isso, o limite temporal que o investigador possuiu para apresentar o seu trabalho não permite analisar o processo de implementação e suas consequências na organização.

A ideia para o presente estudo surgiu devido ao interesse de analisar uma ferramenta como o BSC, que tanto sucesso tem tido no sector privado, replicado numa organização sem fins lucrativos e numa área ainda se encontra pouco analisada – a cultura. Após o desenvolvimento de alguns contactos, a administração do TNDMII demonstrou interesse em desenvolver este projecto. A aplicação do BSC ao TNDMII consistirá na elaboração de um sistema estruturado que permita auxiliar na identificação de

problemas e definição de acções operacionais mediante os objectivos estratégicos e as medidas de controlo que permitirão a avaliação de desempenho.

De modo a identificar o problema e formular um sistema de avaliação de desempenho adequado às necessidades do TNDMII, foram realizadas várias entrevistas para recolher informação sobre a organização, folhetos informativos, estrutura da organização, missão, objectivos estratégicos, entre outros elementos. Adicionalmente, consultou-se a legislação que influencia a actividade do TNDMII, bem como, outras fontes que caracterizam o sector no panorama nacional e internacional. O projecto decorreu ao longo de 2010, tendo sido realizadas 5 reuniões onde estiveram presentes elementos da Administração e da Direcção Financeira, bem como, o autor e o orientador deste trabalho. Embora as entrevistas não tenham sido gravadas, o investigador tomou bastantes notas que lhe possibilitou ir incorporando a informação no sistema desenvolvido. No início de cada reunião era feito uma validação do trabalho entretanto desenvolvido.

Numa primeira fase as reuniões tiveram como objectivo definir os objectivos estratégicos e relacioná-los entre si, criando uma relação de causa/efeito de modo a estabelecer o Mapa Estratégico. O Mapa Estratégico foi definido tendo em consideração 4 perspectivas: Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira. A elaboração deste mapa foi facilitada, considerando que foi facultado um conjunto de indicadores, divididos por estas quatro perspectivas. A partir de 2009, o TNDMII começou a desenhar um sistema de avaliação de performance que considerava indicadores financeiros e não financeiros. Foram igualmente definidos alguns factores críticos de sucesso fulcrais para a concretização dos objectivos estratégicos definidos.

Para a implementação e concretização de todo este processo, foram sugeridos alguns planos de acção que poderão ajudar na concretização dos objectivos estratégicos. A implementação dos planos de acção referidos anteriormente carece de disponibilidade de *budget*, tema critico face aos cortes orçamentais a que se assiste em toda a administração pública. No entanto, espera-se conseguir uma solução que ultrapasse este obstáculo e que os próprios resultados do sistema permitam uma melhoria da utilização dos recursos.

A validade e a fiabilidade deste estudo exploratório foram desenvolvidas com recurso a várias técnicas. Em primeiro lugar, a informação recolhida nas entrevistas foi cruzada com a legislação e outra documentação (triangulação de dados). Após a redacção final do relatório, o trabalho foi submetido a uma validação, por parte dos

elementos do TNDMII que participaram no projecto, de forma a evitar o possível enviesamento derivado de alguma subjectividade interpretativa da informação recolhida.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1 Objecto de estudo: Teatro Nacional D. Maria II

O TNDMII iniciou a sua actividade a 13 de Abril de 1846 durante as comemorações do 27.º aniversário da Rainha D. Maria II. Em 1964, o TNDMII sofreu um grande incêndio, reabrindo as portas em 1978, após uma reconstrução que respeitou o estilo original neoclássico e onde só restaram as paredes exteriores do período anterior ao incêndio.

O TNDMII faz parte do sector empresarial do Estado Português, tendo um capital social de um milhão de euros detido integralmente pela Direcção-Geral do Tesouro e Finanças. O Decreto-lei n.º 158/2007, de 27 de Abril, estabelece as principais linhas orientadoras da governação e os objectivos/fins da instituição. De acordo com o preâmbulo desse diploma, a actuação do TNDMII deve contribuir para a preservação e a difusão da herança cultural, com especial relevo para a dramaturgia portuguesa, a promoção de novos valores, incentivando a criação dramaturgicamente contemporânea, bem como o desenvolvimento da cultura teatral em todos os seus sectores artísticos e técnicos. Por outro lado, o TNDMII ao passar a ser uma EPE deixa de ter o objectivo de obter lucros mas antes prosseguir uma gestão que garante um equilíbrio entre receitas e despesas.

As fontes de receita do TNDMII são constituídas, essencialmente, pela indemnização compensatória e pelo resultado da receita de bilheteira, representando cerca de 80% e 20%, respectivamente. Torna-se fulcral, deste modo, para o TNDMII o apoio do Estado através da indemnização compensatória, uma vez que esta fonte de receita tem um valor bastante significativo. O TNDMII está a tentar minimizar esta dependência, reorganizando a forma como o serviço é prestado e a forma como se relaciona com todos os seus *stakeholders*. Uma das questões que se coloca é o motivo pelo qual o TNDMII não aumenta o valor unitário do bilhete por espectáculo. De acordo com os seus Estatutos (n.º 2 do artigo 19.º), o TNDMII não tem autonomia para definir a tabela de preços anual, pois esta tem de ser homologada pelo membro do governo responsável pela área da Cultura. Assim, terão de ser criadas fontes alternativas de receita.

Do lado das despesas, a estrutura dos recursos consumidos não se tem alterado. De acordo com Weinstein e Bukovinsky (2009), o sector do teatro não é progressista, pois os custos com a produção de um espectáculo aumentaram e a produtividade associada

mantém-se estável. Por exemplo, para fazer um espectáculo são necessários 10 actores, sendo que há 5 anos atrás precisava-se dos mesmos 10 actores para conseguir produzir o espectáculo. Apesar de não existir um aumento da produtividade os custos com pessoal aumentaram significativamente.

O teatro é um espectáculo onde um conjunto de actores interpretam uma história destinada a cativar atenção do público. Este tipo de negócio exige que se desenvolva um planeamento a médio prazo das peças e consequentemente das actividades que deverão ser desenvolvidas. O modelo de programação do TNDMII tem uma lógica de temporada, de Setembro de N a Julho de N+1, com uma duração média de 6 semanas por espectáculo. A duração de 6 semanas por espectáculo promove uma optimização entre os custos e a receita de bilheteira. Os espectáculos assentam essencialmente em produções próprias e co-produções com outras instituições de reconhecido mérito.

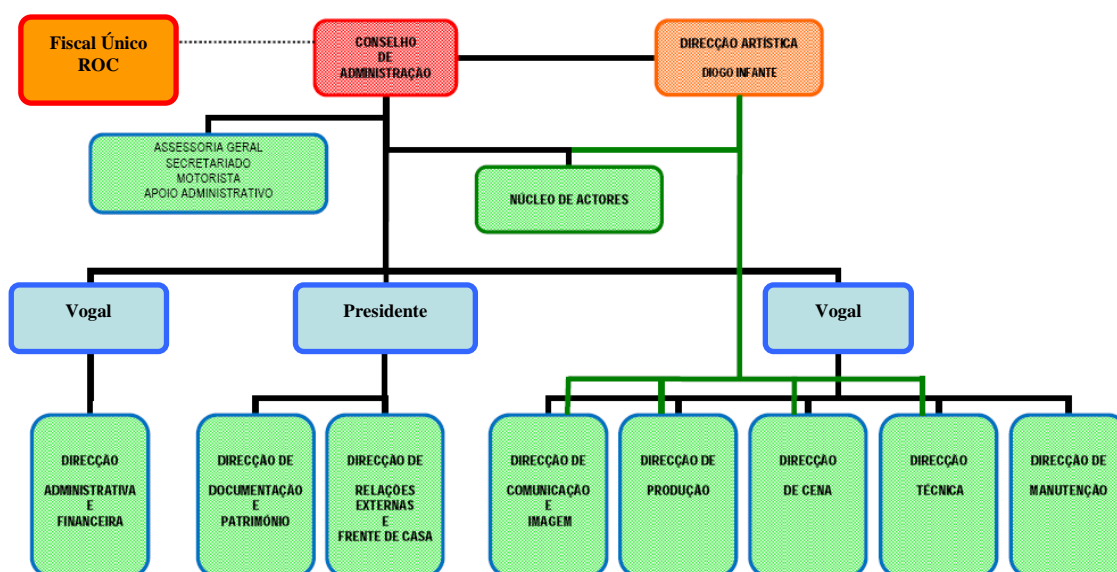
O TNDM II é constituído por um conjunto de equipas que prestam o suporte necessário à constituição e desenvolvimento dos espectáculos. No que diz respeito aos actores o teatro tem somente 5 actores residentes, o que o obriga a recorrer regularmente a uma bolsa de actores externa, conseguindo desta forma diminuir a componente de custos fixos, aumentar a flexibilidade da actividade teatral e potenciar as sinergias e recursos. O aumento da flexibilidade da actividade teatral assegura a pluralidade e participação de diversos criadores e interpretes, não contemplando nem promovendo regimes de exclusividade ou permanência por parte de uma estrutura. As sinergias e os recursos são potenciados com o incremento do relacionamento e colaboração com várias instituições, criando parcerias em várias áreas.

Contudo o Teatro é muito mais que uma sala de espectáculos, tem igualmente uma missão e responsabilidade social muito vasta. Como resposta a todas estas necessidades o teatro desenvolveu o programa TEIA. O programa TEIA (Teatro, Experimentação, Inovação e Acção) define-se por “Promover encontros entre as Ciências, as Humanidades e as outras artes e desenvolve acções de formação e oficinas, direccionadas a público-alvo distintos e a vários níveis de compreensão, experimentação e aprendizagem dos saberes que fazem parte da actividade teatral.” O programa TEIA promove várias actividades tais como, leituras encenadas, conferências e colóquios, conversas com artistas, oficinas e cursos e visitas guiadas. As actividades desenvolvidas no âmbito do programa TEIA têm um preço simbólico sendo a maioria mesmo gratuitas.

O modelo de negócio do TNDMII reflecte-se no seu organigrama. Este reflecte as relações de comunicação e interacção entre cada um dos departamentos, representando, ao mesmo tempo, a hierarquia existente na organização, através dos níveis em que estes são dispostos no gráfico.

Figura 2 – Organigrama do TNDM II

TEATRO NACIONAL D. MARIA II, E.P.E. - ORGANOGRAMA GERAL



4.2 Análise dos Dados Recolhidos

O sistema BSC proposto para o TNDMII foi procedido de uma análise prévia aos dados obtidos através das entrevistas e da consulta de documentos orientados com base no Framework estabelecido por Kaplan e Norton, 2004.

Missão e Visão

A definição da missão do TNDMII resulta do disposto no Despacho conjunto do Ministério das Finanças e da Administração Pública e do Ministério da Cultura, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 70/2008, de 22 de Abril. Assim as linhas gerais da missão do TNDMII são as seguintes:

- Assegurar a prestação de um serviço público no domínio da actividade teatral;

- Apresentar espectáculos teatrais do repertório dramático nacional e internacional segundo padrões de excelência artística e técnica;
- Promover actividades culturais no domínio da actividade teatral e divulgá-la junto de vários tipos de público;
- Promover a criação e produção de dramaturgias na língua portuguesa e de obras de referência internacional;
- Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de educação artística e de formação profissional na área teatral;
- Acolher espectáculos nacionais e estrangeiros que permitam o desenvolvimento de novas estéticas teatrais.

A missão do TNDMII é marcada pela exigência da prestação de um serviço público na área teatral, o que insere um grande desafio de gestão. De facto, a carteira de produtos que são anualmente oferecidos ao público de Lisboa e restante Portugal, não são guiados pelo objectivo do lucro. Enquanto, na cidade de Lisboa existem outros espaços que podem oferecer peças apelativas para um público mais vasto e por isso mais rentáveis, o TNDMII tem que destinar parte da sua capacidade a nichos e actividades colaterais do teatro. Por exemplo, o projecto “Teia” é um exemplo relativamente recente do desenvolvimento do serviço público que vai para além da tradicional apresentação de peças, bem como parte das peças exibidas na sala Estúdio, como um reportório mais experimental e intimista, funcionando, muitas vezes como uma rampa de lançamento para os novos criadores.

No que diz respeito à definição da visão, apesar de não estar definida explicitamente, pode ser concluído, pelo que foi analisado, que o TNDMII tem como fim último ser uma referência na área da cultura, com especial incidência nas artes teatrais na zona da grande Lisboa e vale do Tejo e para um público com características específicas. O teatro visa abranger várias faixas de público, quer do ponto de vista etário, quer do ponto de vista social. Isto é conseguido com uma programação distinta tendo em conta a especificidade e capacidade das duas salas do teatro.

Plano Estratégico

De acordo com Rumelt et al (1994), a estratégia é um conjunto de decisões respeitantes à selecção de objectivos, à escolha de produtos e serviços a oferecer, à configuração das políticas que levam ao posicionamento da empresa no contexto, à

escolha da gama e diversidade de produtos/serviços/mercados e de actividades, ao delineamento da estrutura organizacional, sistemas de gestão, procedimentos e políticas para definir e coordenar o trabalho. O plano estratégico foi resultado de um contrato de programa assinado entre a administração do TNDMII e o governo (Ministério das Finanças e Administração Pública e da Cultura). Contudo o último contrato de programa é datado de 2009³.

Neste contexto, a estratégia definida tem por base duas grandes linhas orientadoras:

- Desenvolvimento Cénico;
- Desenvolvimento do Público (Novos Hábitos).

As duas linhas orientadoras tiveram por base a estratégia de actuação definida no Despacho da Tutela acima referido. A estratégia de actuação caracteriza-se por:

- “Abertura do teatro à comunidade, assumindo-se como pólo cultural e de cidadania”;
- “Promover actividades de incentivo à formação e desenvolvimento de públicos”;
- “Suscitar, através da dinâmica produzida entre espectáculos e iniciativas paralelas, novos hábitos e necessidades culturais”;
- “Implementar a capacidade de recepção, sentido crítico e interesse do público em geral e do público jovem”;
- “Promover parcerias com instituições públicas e privadas, de modo a conceber acções conjuntas”.
- “Criação de espectáculos inéditos com excelente qualidade artística.”
- “Utilizar o espectáculo teatral como meio de promoção da língua e dramaturgias portuguesas e de todas as suas características, mesmo as mais tradicionais.”
- “Organização e incentivo de constantes acções de formação para todos os elementos artísticos”.
- “Promoção de parcerias com escolas, a todos os níveis, de modo a incentivar o interesse e o gosto pelo teatro e a proporcionar oportunidades de primeiras experiências no meio artístico.”

³ Como definido no site www.dgtf.pt

Key Performance Indicators Actuais

De acordo com Simons (2000), um sistema de avaliação de performance consiste num instrumento utilizado pelos gestores para verificar em que medida os resultados atingidos estão em linha com os objectivos estratégicos de médio/longo-prazo. Para esse efeito é necessário que os *key performance indicators* estejam correlacionados com os objectivos estratégicos.

O TNDMII, no passado, já definiu e acompanhou os seus resultados com alguns indicadores agrupados em quatro perspectivas, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira, contudo essa informação não foi integrada em nenhum sistema informático. Assim, sem informação registada e sem a relação de causa/efeito definida, não se conseguiu um histórico de evolução dos resultados dos indicadores nem identificar qual a tarefa/actividade que permitiu ou não atingir um determinado objectivo.

4.3 Sistema BSC para o Teatro

4.3.1 As quatro perspectivas do BSC e os respectivos objectivos estratégicos

A definição das perspectivas a considerar no desenvolvimento do BSC no TNDMII tem por base os objectivos estratégicos a que a organização tenta responder com sucesso. Os objectivos estratégicos estão divididos pelas duas grandes linhas orientadoras:

- L1: Desenvolvimento Cénico
- L2: Desenvolvimento do Público (Novos Hábitos)

Para cada perspectiva do BSC foram colocadas um conjunto de questões por forma a caracterizar melhor os objectivos estratégicos que farão parte do plano de concretização da missão e visão do TNDMII.

Perspectiva do Cliente

- a) Pergunta: Como criamos valor para os *Stakeholders*?
- b) Resposta: Criando valor de uma forma sustentada ao estado, optimizando-o com a criação de valor para todos os outros *Stakeholders*.
- c) Objectivos estratégicos a adoptar (Tabela 2):

Tabela 2 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva dos Clientes

Linha Orientadora	Objectivos Estratégicos
L1	OE1 – Excelência na produção de espectáculos teatrais
L1	OE2 – Promover, criar e produzir dramaturgias
L1, L2	OE3 – Reconhecimento da Marca TNDMII
L1, L2	OE4 – Promoção e divulgação de actividades culturais
L2	OE5 – Atrair e fidelizar públicos
L2	OE6 – Abertura do Teatro à comunidade

Perspectiva dos Processos Internos

- a) Pergunta: Como podemos melhorar os processos com o orçamento disponível?
- b) Resposta: Para oferecer um valor acrescentado aos clientes face às alternativas de entretenimento e cultura, é necessário otimizar os processos internos, minimizando os custos e aumentar os outputs a nível qualitativo e quantitativo, tornando assim os processos mais eficientes e eficazes.
- c) Objectivos estratégicos a adoptar (Tabela 3):

Tabela 3 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva dos Processos Internos

Linha Orientadora	Objectivo Estratégico
L1	OE7 – Optimizar o desempenho e promover a sustentabilidade do modelo de gestão
L1, L2	OE8 – Promover parcerias
L2	OE9 – Aumentar a credibilidade para com terceiros
L2	OE10 – Promover a gestão integrada da informação

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

- a) Pergunta: Como agir para crescer e mudar indo ao encontro das exigências legislativas e sociais?
- b) Resposta: O sucesso do desempenho nos processos internos depende da capacidade de desenvolver ferramentas básicas para a organização em matéria de recursos humanos e tecnológicos.
- c) Objectivos estratégicos a adoptar (Tabela 4):

Tabela 4 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Linha Orientadora	Objectivo Estratégico
L1	OE11 – Motivação dos colaboradores
L1	OE12 – Promover actividades de incentivos à formação
L1, L2	OE13 – Qualificar desempenho dos colaboradores

Perspectiva Financeira

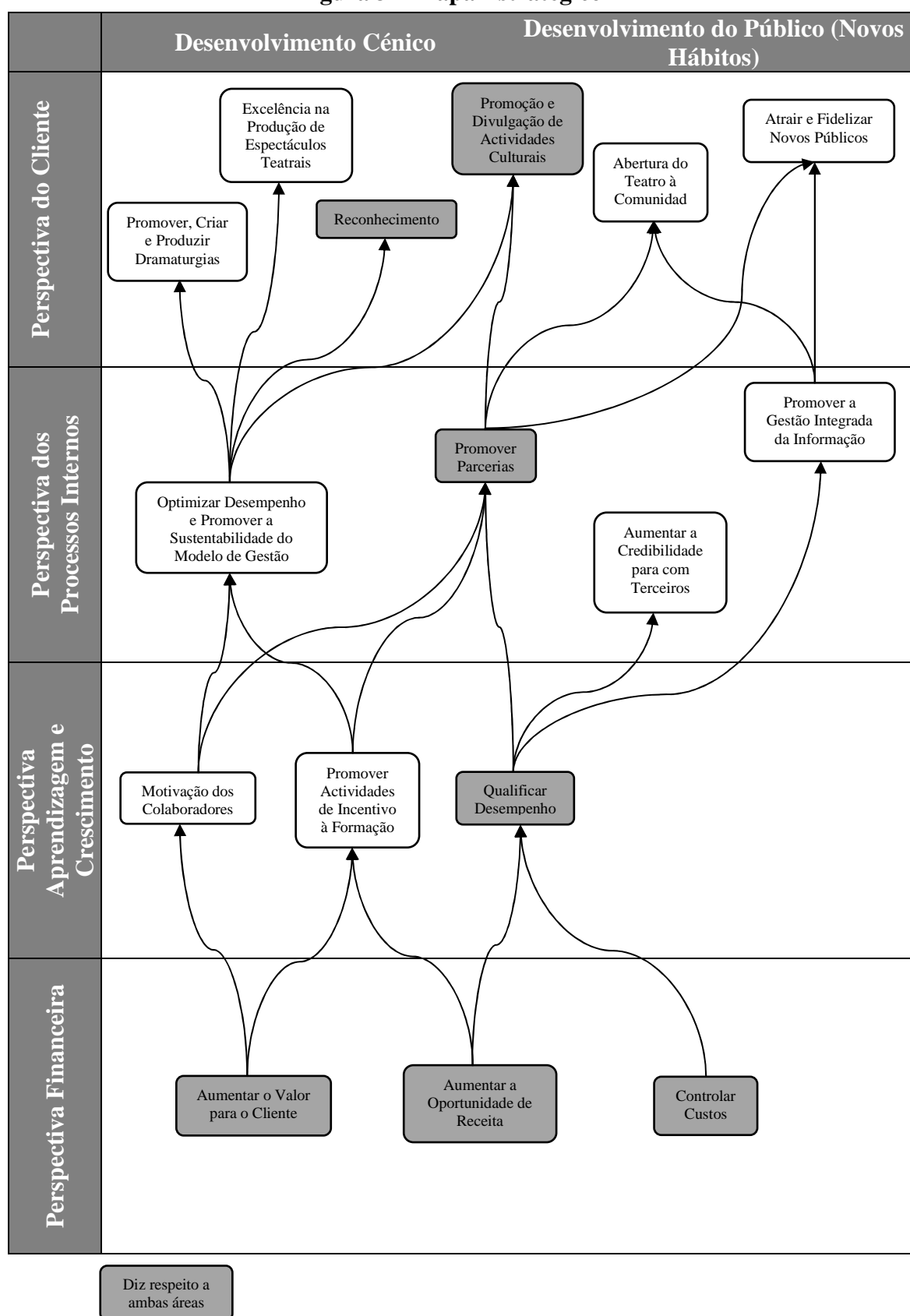
- a) Pergunta: Como criamos valor para os accionistas sem aumentar os custos?
- b) Resposta: A organização deve garantir a concretização das linhas estratégicas sem aumentar os custos.
- c) Objectivos estratégicos a adoptar (Tabela 5):

Tabela 5 – Definição dos Objectivos Estratégicos na Perspectiva Financeira

Linha Orientadora	Objectivo Estratégico
L1, L2	OE14 – Aumentar o valor para o estado e para os clientes
L1, L2	OE15 – Aumentar a oportunidade de receita
L1, L2	OE16 – Controlar custos

Visão integradas das quatro perspectivas – mapa estratégico

O mapa estratégico evidencia a relação de causa-efeito entre os vários objectivos acima definidos. Constitui um elemento do BSC que descreve de uma forma gráfica o plano de voo para a concretização da missão e visão da organização. Na Figura 3 é apresentado o mapa estratégico para o TNDMII.

Figura 3 – Mapa Estratégico

4.3.2 Medidas de Avaliação de Desempenho

Após a definição dos objectivos estratégicos é necessário definir as medidas críticas de avaliação de desempenho (KPI) para que se consiga apurar os desvios ao longo do ano numa óptica de controlo e de aprendizagem. No que diz respeito a estes indicadores é necessário definir a sua natureza (Resultado e Indutor de desempenho) e a frequência com que cada indicador deve ser calculado. Nas Tabelas 6 a 9 são apresentados os KPI's enquadrados nas quatro perspectivas dos BSC do TNDMII.

Tabela 6 – KPI na Perspectiva dos Clientes

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional / Indicador	Tipo	Frequência
OE1	I1 – N° de reclamações	R	Mensal
OE1; OE5	I2 – N° de espectadores	R	Mensal
OE1; OE5	I3 – Índice de satisfação dos clientes	ID	Anual
OE1	I4 – Rácio de custos com comunicação externa e marketing / N° de espectadores	ID	Anual
OE1; OE5; OE6	I5 – N° de visitantes Website	R	Mensal
OE1; OE4; OE6	I6 – N° de publicações do projecto editorial	R	Anual
OE1; OE2	I7 – Índice de satisfação dos promotores da digressão nacional	ID	Anual
OE2; OE4	I8 – N° de espectadores que assistem a espectáculos do programa TEIA	R	Mensal
OE2	I9 – N° de produções próprias e co-produções do TNDM II	R	Anual
OE2; OE5; OE6	I10 – N° de produções associadas ao programa TEIA	R	Anual
OE2; OE4	I11 – N° de edições próprias	R	Anual
OE3	I12 – Índice de reconhecimento da marca D. Maria II pelo Público em geral	ID	Anual
OE3	I13 – Índice de reconhecimento da marca D. Maria II pelo Elenco artístico	ID	Anual
OE3	I14 – Índice de reconhecimento da marca D. Maria II pelos Fornecedores	ID	Anual
OE4; OE5; OE6	I15 – N° de secções apresentadas em digressões nacionais	R	Anual
OE4; OE6	I16 – N° de pessoas frequentadoras da biblioteca	R	Anual
OE5	I17 – Índice de novos clientes	ID	Mensal

OE5	I18 – N° de registos nas redes sociais	R	Mensal
OE6	I19 – Volume de vendas da livraria	R	Mensal
OE6	I20 – N° de pessoas que assiste à conversa com os actores / N° de espectadores da secção	ID	Trimestral

Tipo: R – Resultado; ID – Indutor de desempenho

Tabela 7 – KPI na Perspectiva dos Processos Internos

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional / Indicador	Tipo	Frequência
OE9	I21 – N° de processos em contencioso	R	Anual
OE9	I22 – Volume de compras efectuadas a fornecedores que concedem credito / Volume de compras	ID	Mensal
OE9	I23 – Prazo médio de Pagamentos	ID	Mensal
OE9	I24 – Cumprimento dos prazos de <i>reporting</i>	ID	Mensal
OE9	I25 – Cumprimento dos prazos fiscais e contributivos	ID	Mensal
OE7; OE9; OE10	I26 – % de bens e serviços adquiridos através da plataforma electrónica	ID	Anual
OE7	I27 – N° médio de dias com as salas de espectáculo abertas ao público	R	Trimestral
OE7	I28 – Índice de sinistralidade no trabalho	ID	Mensal
OE7	I29 – Custos de funcionamento geral / Custos totais (%)	ID	Mensal
OE7	I30 – Prazo de resposta às reclamações	ID	Mensal
OE7	I31 – Cumprimento dos prazos legais e previamente fixados pelo Teatro (%).	ID	Mensal
OE7	I32 – Operacionalidade do Sistema de Bilheteira Online	R	Anual
OE7	I33 – N° de registos catalogados do acervo de Documentação, Adereços e Guarda-roupa	R	Mensal
OE8	I34 – N° de co-produções	R	Anual
OE8	I35 – N° de parcerias no âmbito da Teia	R	Anual
OE8	I36 – N° de parcerias com fornecedores em geral	R	Anual
OE8	I37 – N° de acolhimentos	R	Anual
OE10	I38 – Investimentos em TIC	R	Anual
OE10	I39 – % de utilização da estrutura de partilha de informação via intranet do TNDM II	ID	Trimestral
OE10	I40 – % de bilhetes adquiridos electronicamente	ID	Trimestral

Tipo: R – Resultado; ID – Indutor de desempenho

Tabela 8 – KPI na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional / Indicador	Tipo	Frequência
OE13	I41 – Evolução do desempenho global dos colaboradores do teatro	ID	Anual
OE12; OE13	I42 – Aplicação do plano de formação (%)	R	Anual
OE12	I43 – Nº de trabalhadores abrangidos por acções de Formação sobre o nº Total de Trabalhadores do Teatro	ID	Anual
OE12	I44 – Despesas de formação /nº de colaboradores	ID	Anual
OE12	I45 – Evolução das habilitações literárias dos colaboradores do TNDM II	ID	Anual
OE11	I46 – Taxa de Absentismo	R	Anual
OE11	I47 – Nº de melhorias em serviços sugeridos por colaborador	R	Anual
OE11	I48 – Índice de satisfação dos Colaboradores	ID	Mês

Tipo: R – Resultado; ID – Indutor de desempenho

Tabela 9 – KPI na Perspectiva Financeira

Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional / Indicador	Tipo	Frequência
OE14	I49 – Eficiência social, indemnização compensatória sobre o nº de espectadores	ID	Anual
OE15	I50 – Receita de Bilheteira	R	Mensal
OE15	I51 – Volume de espectáculos	R	Anual
OE15	I52 – Receita de Subsidio à Exploração / Mecenato	ID	Anual
OE15	I53 – Preço médio do bilhete	ID	Anual
OE15	I54 – Rácio Receita própria sobre a receita total	ID	Anual
OE15	I55 – Taxa de crescimento da receita própria	ID	Anual
OE15	I56 – Vendas por trabalhador	ID	Anual
OE15	I57 – Rácio de Ingressos oferecidos por ingressos totais	ID	Mensal
OE15	I58 – Montante anual de patrocinadores e mecenas	R	Anual
OE15	I59 – Margem Bruta da livraria	R	Mensal
OE16	I60 – EBIT (€)	R	Mensal
OE16	I61 – EBITDA (€)	R	Mensal
OE16	I62 – Margem EBITDA (€)	R	Mensal
OE16	I63 – Autonomia Financeira (%)	R	Mensal
OE16	I64 – Custos fixos / Custos Totais (%)	ID	Mensal
OE16	I65 – Gastos com Pessoal	R	Mensal

OE16	I66 – VAB / N° de trabalhadores	ID	Mensal
OE16	I67 – Rácio de cobertura Receitas Próprias / Custos Directos de programação.	ID	Anual

Tipo: R – Resultado; ID – Indutor de desempenho

4.3.2 Factores Críticos de Sucesso e Planos de Acção

Com o objectivo de se atingir os resultados esperados (objectivos alcançados) é necessário definir os factores críticos de sucesso que podem condicionar os resultados. Para agilizar este trabalho foi igualmente definido alguns planos de acção que irão permitir alcançar os objectivos propostos. Nas Tabelas 10 a 13 são apresentadas uma síntese dos factores críticos de sucesso e iniciativas que deverão ser implementadas no TNDMII.

Tabela 10 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva dos Clientes

Factores Críticos de Sucesso	Planos de acção
<ul style="list-style-type: none"> – Atractividade para os “Clientes” – Dimensionamento para as necessidades da Comunidade – Prestigio e notoriedade por parte dos “clientes” e comunidade – Satisfação dos “clientes” 	<ul style="list-style-type: none"> – Adesão a redes sociais – Plano de promoções (por exemplo, bilhete de transporte + bilhete do espectáculo com desconto de 10%) – Criação de uma parceria com um operador turístico – Promoção em escolas – Criação do dia do Teatro D. Maria II (mensal)

Tabela 11 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva dos Processos Internos

Factores Críticos de Sucesso	Planos de acção
<ul style="list-style-type: none"> – Nível de desempenho – Melhoria contínua de processos – Eficiência e produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> – Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade – Processos de Logísticas estruturados

Tabela 12 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

Factores Críticos de Sucesso	Planos de acção
<ul style="list-style-type: none"> – Recursos Humanos formados/motivados – Qualidade dos serviços – Desenvolvimento e formação 	<ul style="list-style-type: none"> – Acções de Formação – Benchmarking de teatros como Londres, Paris e Barcelona

Tabela 13 – Factores Críticos de Sucesso e respectivos Planos de Acção na Perspectiva Financeira

Factores Críticos de Sucesso	Planos de acção
<ul style="list-style-type: none"> – Equilíbrio orçamental – Receitas próprias – Gestão eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> – Economias de escala – Planeamento e controlo estruturado

4.3.4 Plano de Implementação do BSC

Na definição do BSC é fulcral o envolvimento de todos os colaboradores de uma organização, uma vez que, as actividades, por mais simples que sejam, terão influência sobre os resultados finais. Neste sentido, os colaboradores deverão rever-se nos objectivos estratégicos e operacionais e ter noção do contributo do seu trabalho para atingir os objectivos/fins da organização.

Na definição das metas de cada objectivo operacional, é crucial que estas sejam efectuadas pelos visados e respectivas chefias, tendo em consideração a sua tangibilidade e os objectivos estratégicos da organização. Por outro lado, também é muito importante o apoio de um sistema informático que proporcione o acompanhamento bem sucedido do BSC. Deste modo, irá ser disponibilizado igualmente um ficheiro em Excel para agilizar a implementação desta ferramenta no TNDMII.

Com objectivo de exemplificar tudo o que deverá ser feito em conjunto com os colaboradores e de estabelecer *timings* durante a implementação, apresenta-se de seguida *guidelines* para uma implementação com sucesso do BSC (Tabela 14).

Tabela 14 – Definição de Actividades para Implementar o RO

#	Plano de Actividades	Data
1	Reunião com todos os directores de departamentos e administração do Teatro D Maria II. Apresentação do BSC pelo CFO (objectivos, vantagens e proposta de objectivos estratégicos).	D
2	Reuniões por departamento com a presença de um membro do conselho de administração. Apresentação do BSC pelo director da área (objectivos, vantagens e proposta de objectivos estratégicos).	Entre o dia D+8 e o dia D+24
3	Preenchimento de um questionário por parte dos colaboradores (<i>feedback</i> das reuniões de departamento, sugestões de objectivos estratégicos, operacionais e metas e opinião das melhorias que a organização terá aquando da implementação do BSC).	Entre o dia D+24 e o dia D+30
4	Reunião com todos os directores de departamentos e administração do Teatro D Maria II. Apresentação do <i>feedback</i> dos departamentos por todos os directores e definição dos objectivos estratégicos e operacionais a implementar.	D+34
5	Reunião individual com todos os colaboradores, com a presença do respectivo director e administrador do pelouro, para definir os objectivos operacionais de cada colaborador e com o que cada um se compromete a fazer em prol da empresa (definição de bónus e penalizações aquando do cumprimento ou não dos objectivos operacionais, respectivamente.).	Entre o dia D+36 e o dia D+46
6	Elaboração de um "contrato" com todos os colaboradores como forma de simbolizar o compromisso de todas as partes numa reunião solene.	D+50
7	Parametrização dos objectivos estratégicos e operacionais na ferramenta disponibilizada em Excel.	Entre o dia D+50 e o dia D+52
8	Reunião com todos os directores de departamentos e administração do Teatro D Maria II. Apresentação dos resultados operacionais e estratégicos, justificação dos resultados e definição de eventuais correcções a implementar ao BSC.	Após o 1º trimestre
9	Reunião solene para apresentação dos resultados do 1º Trimestre.	Após o 1º trimestre
10	Reunião solene para apresentação dos resultados do 2º Trimestre.	Após o 2º trimestre
11	Reunião solene para apresentação dos resultados do 3º Trimestre.	Após o 3º trimestre
12	Reunião com todos os directores de departamentos e administração do Teatro D Maria II. Apresentação dos resultados operacionais e estratégicos, justificação dos resultados e definição de eventuais correções a implementar ao BSC.	Após o 4º trimestre
13	Reunião solene para apresentação dos resultados do 4º Trimestre. Apresentação dos Objectivos Operacionais e Estratégicos para o ano n+1.	Após o 4º trimestre

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O BSC nas últimas décadas foi alvo de um número elevado de estudos e de aplicação prática nas mais variadas empresas em todo o mundo, com grande ênfase na aplicação do BSC no sector privado. No entanto, nos últimos tempos tem-se verificado a aplicação deste sistema de avaliação de desempenho no sector público, com o objectivo de replicar as boas práticas do sector privado.

De forma a complementar os estudos que têm sido realizados, o presente estudo consistiu no design do sistema do BSC para o TNDMII. Esta entidade faz parte do sector da cultura, cujas características do negócio possibilitam alargar o âmbito do conhecimento sobre os sistemas de avaliação de performance nas instituições públicas.

A necessidade de diminuição dos custos por parte dos Governos aliada à actual crise económica obriga a que as organizações públicas procurem métodos de gestão mais eficientes e eficazes e o TNDMII não é excepção. Uma das ferramentas mais utilizadas no planeamento e controlo é o BSC porque consegue avaliar o desempenho em várias dimensões e melhorar a realização das tarefas, em função da estratégia definida pela empresa. Foi exactamente este o trabalho realizado para o Teatro e no qual foram definidos todos os elementos que compõem o BSC.

Ao longo deste trabalho concluiu-se que além do BSC permitir o seu desenvolvimento tendo em consideração a empresa/organização em análise, é, também, uma necessidade. Isto porque evita desperdiçar recursos a desenvolver um projecto que no final poderia fornecer informação que nada teria a ver com o negócio e com as suas necessidades.

Outra importante conclusão a retirar é que uma definição adequada e bem estruturada da estratégia a seguir, dos objectivos estratégicos, das acções operacionais e das medidas de controlo facilitam as fases seguintes de implementação e acompanhamento do BSC, pois diminuem a possibilidade de ocorrência de erros.

Além disso, também se verifica com a aplicação a este caso específico que existe interesse, por parte das organizações públicas em Portugal, em utilizar o método do BSC para efectuar uma gestão eficaz e eficiente.

Finalmente, apresenta-se como uma necessidade a máxima disponibilidade da organização em termos de recursos, tempo e informação quando é adoptado este método de avaliação de desempenho. Sem essa disponibilidade torna-se quase impossível conseguir desenvolver o BSC de forma adequada.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, Ralph W. e Song, Jing, (Jul 29, 2010). Otago Museum. *Richard Ivey School of Business Case Collection*.
- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2000). Management Control Systems, *McGraw-Hill*, 10.
- Braam, Geert e Nijssen, Ed (December 2008). Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement and Strategic Management System. *Nijmegen Center for Economics Working Paper*, 8-115.
- Brignall, S. (2002). The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique. *Aston Business School*.
- Cavalluzzo, K.S. e Ittner C. D. (2004). Implementing performance Measurement Innovations: Evidence From Government. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (2), 243-267.
- Chenhall, R. H. e Langfield-Smith, K. (2003). The role of employee pay in sustaining organisational change. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 117–143.
- Chow, C. e Haddad, K.W. J. (August 1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*, 21-27.
- Davila, A. e Foster G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80 (4), 1039-1068.
- Davis, S. e Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15 (2), 135-153.
- Denhart, R. e Denhart, J. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.
- Eccles, R. (1998). The Performance Measurement Manifesto. *Havard Business School Press*, 25-45.
- Farneti, F. e Guthrie, J. (2008). Italian and Australian local governments: balanced scorecard practices – A research note. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12 (1), 4-13.

- Ferreira, A. (2009). Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard. In M. J. Major e R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora, 229-332.
- Gill, J., Johnson, P. e Clark, W. M. (2010). *Research Methods for Managers*. London: Sage.
- Grando, A. e Belvedere, V. (July 2008). Exploiting the balanced scorecard in the Operations Department: the Ducati Motor Holding case. *Production Planning & Control*, 19, (5), 495-507.
- Hood, C. A. (1991). Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 6, (3).
- Hwang, Ming-Hon e Hsin, Rau Hwang (2007). Design and planning of the balanced scorecard: A case study. *Human Systems Management*, 26, 217-227.
- Johnson, Lauren Keller (Nov. 15, 2002). Making Strategy a Continual Process at the U.K. Ministry of Defence. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 183-211.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *In Accounting Horizons*, 87-104.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, Robert S. (Jul 11, 2001). Boston Lyric Opera. *Harvard Business School*.
- Lapsley, I. (2008). The NPM Agenda: Back to the Future. *Financial Accountability and Management*, 24, (1).
- Lee, Nagarajah, (2006). Measuring the performance of public sector organizations: a case study on public schools in Malaysia. *Measuring Business Excellence*, 10, (4), 50-64.
- Major, M. et al. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora.
- Malina, M. A. e Selto, F. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.

- Martins, António (2002). Introdução à Análise Financeira de Empresas. *Vida Económica*, 305-323.
- Meliones, Jon (Nov/Dec 2000). Saving money, saving lives. *Harvard Business Review*, 78, (6), 57-66.
- Newman, W. H. e Longan, J. P. (1971). Strategy, policy and central management. *South-Western Publishing*.
- Niven, P. R. (2003). Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies. *Business Intelligence Publications*.
- Olden, P. C. e Smith, Christina M. (2008). Hospitals, Community Health and Balanced Scorecards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4, (1), 39-56.
- Ott, J. S. (2001). The Nature of the Nonprofit Sector. Boulder, CO: Westview.
- Perkins, D. Clay, Fields, Dail (2010). Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Sage Publications, 39, (5), 825-843.
- Ribeiro, Nuno A. (2005). O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público, *Universidade do Minho*.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. e Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy – a research agenda. *Boston MA: Harvard Business School Press*.
- Sartorius, K., Trollip, N. e Eitzen, C. (2010). Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified? *South African Journal of Business Management*, 41, (2), 51-63.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases. *Prentice Hall*.
- Stewart, Louis J. e Bestor, William E. (2000). Applying a balanced scorecard to health care organizations. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Hoboken, 11, (3), 75-82.
- Umashev, C. e Willett, R. (2008). Challenges to Implementing Strategic Performance Measurement Systems in Multi-Objective Organizations: The Case of a Large Local Government Authority. *A Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 44 (4), 377-398.
- Weinstein, L. e Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. *International Journal of Arts Management*, 11, (2), 42-55 e 94.

- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20, 239-251.
- Wilson, J. (2010). Essentials of Business Research: a guide to doing your research Project. *Sage Publications*.
- Wu, Jerry Chun-Teh, Tsai, Hsien-Tang, Shih, Meng-Hsun e Fu, Hwai-Hui (2010). Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale. *The Service Industries Journal*, 30 (3), 449-462.

Websites Consultados:

www.balancedscorecard.org

www.dgtf.pt

www.teatro-dmaria.pt